

**Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное учреждение высшего
профессионального образования "Казанский (Приволжский)
федеральный университет"
Институт управления и территориального развития**

Е. С. РОЛЬБИНА

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Конспект лекций

Казань 2014

Рольбина Е.С.

Маркетинговое управление предприятием: Конспект лекций / Рольбина Е.С.; Казанский (Приволжский) федеральный университет. – Казань, 2014. – 51 с.

Изучение дисциплины «Маркетинговое управление предприятием» ставит цель подготовки магистрантов к работе в условиях развитого рынка, на котором основной фигурой является потребитель. Исходя из тенденций развития мирового и российского рынка, магистранты должны понимать необходимость и способы организации клиентоориентированного бизнеса, уметь эффективно использовать маркетинговый потенциал предприятия в целях формирования лояльности потребителей и обеспечения прибыльной работы организации. Электронная версия курса: URL: <http://tulpar.kpfu.ru/course/view.php?id=191>

*Принято на заседании кафедры маркетинга, коммерции
и предпринимательства*

Протокол № 85.03.2014 от

© Казанский федеральный университет
© Рольбина Е.С.

Направление подготовки: 080200.68 – Менеджмент, профиль подготовки:
Маркетинг (магистратура 1 курс, очное обучение)

Дисциплина: «Маркетинговое управление предприятием»

Количество часов: 108 ч. (в том числе: лекции – 8, практические занятия – 24, самостоятельная работа - 76); форма контроля - экзамен.

Темы: 1. Сущность клиентоориентированного бизнеса. Процессный подход к управлению предприятием. 2. Реструктуризация и интеграция предприятия на основе маркетингового управления. 3. Управление клиентской базой предприятия. 4. Управление маркетинговым потенциалом организации.

Ключевые слова: Клиентоориентированный бизнес, маркетинг отношений, бизнес-ориентация, маркетинговая ориентация, ориентации на клиента, дистрибьюторские сообщества, дополнительная потребительская ценность, виртуальная интеграция, клиентская база, портфель покупателей, маркетинговый потенциал, маркетинговые материальные ресурсы, маркетинговые нематериальные ресурсы, маркетинговые технологии.

Дата начала эксплуатации: 1 сентября 2014 года

Автор-составитель: Рольбина Елена Сергеевна доцент кафедры маркетинга, коммерции и предпринимательства, кандидат экономических наук.

Содержание дисциплины

1	Сущность маркетингового управления предприятием	6
1.1	Предпосылки возникновения и этапы развития клиентоориентированного бизнеса	7
1.2	Варианты бизнес-ориентации	8
1.3.	Сравнительный анализ ориентации на рынок и на потребность	9
	Вопросы для самоконтроля	10
	Список литературы	11
2	Реструктуризация и интеграция предприятия на основе маркетингового управления	12
2.1	Рыночная ориентация как философия управления организацией	13
2.2	Стратегические бизнес-единицы и ориентация на клиента	19
2.3	Преобразование сбытовых сетей в дистрибьюторские сообщества	19
2.4	Сущность виртуальной интеграции	20
	Вопросы для самоконтроля	21
	Список литературы	21
3	Управление клиентской базой предприятия	23
3.1	Методы диагностики и оценки клиентской базы	24
3.2	Организация управления клиентской базой	34
3.3	АВС-анализ клиентской базы	35
	Вопросы для самоконтроля	36
	Список литературы	36
4	Управление маркетинговым потенциалом организации	38
4.1	Маркетинговый потенциал предприятия	39
4.2	Иерархия и методика расчета показателей, характеризующих состояние маркетингового потенциала организации	44

4.3	База показателей для оценки состояния и уровня использования маркетинговых ресурсов организации	48
	Вопросы для самоконтроля	48
	Список литературы	49

Лекция №1

Сущность клиентоориентированного бизнеса

Аннотация. В лекции рассмотрены предпосылки возникновения клиентоориентированного бизнеса. Этапы развития клиентоориентированного бизнеса: продуктовая ориентация, ориентация на потребителя, ориентация на всех потребителей, ориентация на маркетинг отношений, управление базой данных предприятия. Виды маркетинга с точки зрения взаимодействия с клиентами: ответственный, базовый, реактивный, проактивный, партнерство. Приведена характеристика покупательской решетки как основы построения отношений с клиентами: регулярно размещаемый заказ, измененный повторный заказ, «новая задача».

Исследуется оценка заинтересованности и роли маркетинга в бизнес-ориентации проталкивания товара на рынок, втягивания товара рынком и притягивания инвестиций.

Рассматривается методика сравнительного анализа ориентации на рынок и на потребителя.

Ключевые слова. Клиентоориентированный бизнес, маркетинг отношений, бизнес-ориентация, ответственный, базовый, реактивный, проактивный маркетинг, партнерство.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и выполнить задания, приведённые в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо выполнить задание и отправить на проверку преподавателю. Вопросы, возникшие при изучении данной темы, можно обсудить в разделе Обсуждение.

1.1. Предпосылки возникновения и этапы развития клиентоориентированного бизнеса

Маркетинг отношений или клиентоориентированный маркетинг как раздел маркетинга и практика производителей и торговцев возник вследствие нарастания конкуренции. Основной целью маркетинга отношений является возможность встраивания производителя в цепочку создания ценности для обеспечения максимальной удовлетворенности потребителя, что позволяет обеспечить лояльность клиента. Клиентоориентированный маркетинг в своем развитии прошел нижеследующие этапы.

1. Продуктовая ориентация.
2. Ориентация на потребителя.
3. Ориентация на всех потребителей.
4. Ориентация на маркетинг отношений.
5. Управление базой данных предприятия.

Продуктовая ориентация означает, что производитель является технологическим лидером и именно это определяет высокий спрос на его продукт. По мере нарастания конкуренции даже лидер не защищен от копирования товара, от насыщения рынка и связанных с этим проблем.

Ориентация на потребителя, возникающая в результате вышеприведенных проблем, проявляется в расширении ассортимента в целях увеличения охвата рынка, в увеличении расходов на рекламу, в создании и продвижении брендов.

Ориентация на всех потребителей возникает, когда различия между товарами в результате дифференциации стираются и конкурентным преимуществом становится сервис, забота об удовлетворенности потребителя.

Ориентация на маркетинг отношений предполагает детальное изучение потребителей, их предпочтений, группировку потребителей по степени значимости для бизнеса производителя, прямые контакты, особенно с наиболее значимыми клиентами.

Управление базой данных предприятия требует создания единой базы данных предприятия, охватывающей и увязывающей все сферы его деятельности, позволяющей учитывать особенности и запросы потребителей, отражающей необходимые им новые решения.

В ходе реализации маркетинга отношений имеют место следующие виды взаимодействия производителя (продавца) и потребителя:

- базовый;
- реактивный;
- ответственный;
- проактивный;
- партнерство.

При построении взаимоотношений с клиентом следует иметь в виду следующие виды взаимодействия в рамках «покупательской решетки»:

- регулярно размещаемый заказ;
- измененный повторный заказ;
- «Новая задача».

1.2. Варианты бизнес-ориентации

В ходе реализации маркетинга отношений возможны следующие варианты бизнес-ориентации:

- проталкивание товара на рынок;
- втягивание товара рынком;
- притягивание инвестиций.

Стратегия проталкивания ориентирована на посредников, которым производитель пытается протолкнуть товар, переложив на участников маркетингового канала основные проблемы по его дальнейшему движению к конечным потребителям. Данная стратегия хороша, когда имеет место лояльность к торговой марке, покупки импульсивны, а выгоды, предлагаемые товаром хорошо понятны.

Стратегия рыночного втягивания (протаскивания товара потребителем) заключается в том, что реклама и мероприятия СТИС побуждают потребителей обращаться за товарами к посредникам, что заставляет последних заказывать товар у производителя. (Ф. Котлер).

Стратегия притягивания инвестиций – это организация деятельности предприятия по формированию инвестиционной привлекательности за счет рыночных факторов роста капитализации бизнеса.

В процессе выбора бизнес-ориентации необходимо оценить степень заинтересованности следующих групп контрагентов: владельцы капитала, наемные топ-менеджеры, наемные менеджеры, наемные сотрудники, поставщики, партнеры, покупатели, органы власти.

Кроме того, целесообразна оценка роли маркетинга в бизнес-ориентации по затратам на маркетинг, горизонту целей, роли в принятии стратегических решений, что позволит обоснованно сформировать ключевые компетенции маркетологов и систему показателей оценки их деятельности.

1.3. Сравнительный анализ ориентации на рынок и на потребность

Сравнительный анализ проводится по составляющим организации бизнеса:

- основных идеях философии маркетинг-менеджмента;
- фокусу во внешней среде;
- целях и стратегии бизнеса, базирующихся на прогнозах, амбициях и ресурсах.

Характеристика процесса сравнительного анализа сведена в таблицу 1.

Таблица 1

Содержание сравнительного анализа

Составляющие организации бизнеса	Предприятие, ориентированное на рынок	Предприятие, ориентированное на потребителя
Основные идеи философии маркетинг-менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> - вписаться в рыночное пространство; - соответствовать рыночной ситуации; - соответствовать лидеру. Философия отставания	<ul style="list-style-type: none"> - постоянно изучать и удовлетворять потребности; - опережать спрос и предложение; - диктовать моду и новые тенденции; - активно влиять на рынок. Философия лидерства
Фокус во внешней среде	Конкуренция	Потребности целевых клиентов
Цели и стратегии базируются на: <ul style="list-style-type: none"> 1) прогнозах 2) амбициях 3) ресурсах 	<ul style="list-style-type: none"> 1) основанные на прошлых тенденциях (кабинетные исследования). 2) амбиции руководителей по максимизации прибыли. 3) максимизация использования имеющихся ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) учитывающих мнения и желания потребителей (полевые исследования). 2) стремлении руководителей ориентироваться на лояльность потребителей. 3) ресурсы, необходимые для выполнения заказов потребителей.
Процесс создания ценности	Создание конкурентного рыночного предложения	Создание уникального предложения для каждого из целевых потребителей и инвесторов

Вопросы для самоконтроля к теме 1.

1. Дайте определение маркетингового управления предприятием.
2. Перечислите и раскройте предпосылки возникновения маркетингового управления предприятием.
3. Дайте определение и раскройте сущность маркетинга отношений.

4. Рассмотрите этапы возникновения и развития маркетинга отношений.
5. Приведите виды взаимодействия в маркетинге отношений.
6. Раскройте сущность покупательской решетки.
7. Рассмотрите варианты бизнес-ориентации.
8. Дайте оценку роли маркетинга в бизнес-ориентации выталкивания.
9. Дайте оценку роли маркетинга в бизнес-ориентации вытягивания.
10. Дайте оценку роли маркетинга в бизнес-ориентации привлечения инвестиций.

Список литературы

Основная литература

1. Управление маркетингом: Учеб. пособие / Под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вуз. учебник, 2009. - 416 с.: 60x88 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0112-4, 2000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=189881>
2. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005383-7, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=363850>
3. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование: учебное пособие / О.В. Китова; РЭА им. Г.В. Плеханова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003766-0, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=180316>

Дополнительная литература

1. Иванов В.В. Модель системы эффективного управления недвижимостью / Иванов В.В., Хан О.К. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005.-№5.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. /Ф. Котлер - СПб: Питер, 2005.

3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф.Котлер. - М.;СПб; Киев : Вильямс, 2007.

4. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности / Юрасов И. // Управление персоналом. - 2005.- № 21.

Интернет источники

1.Бизнес-процессы - основа эффективного управления предприятием <http://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>

2. Крутова Е.А. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ <http://www.nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>

3. М. Рыбаков Описание и оптимизация бизнес-процессов компании http://mrybakov.ru/business/strategy/strategy_consulting/business_processes_optimization/

4. Маркетинговое управление и управление маркетингом <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/20.html>

5. Моделирование бизнес-процессов <http://script-coding.com/bp.html>

Лекция №2

Реструктуризация и интеграция предприятия на основе маркетингового управления

Аннотация. В лекции рассматривается маркетинговая ориентация как философия управления организацией, сущность и роль стратегических бизнес-единиц в ориентации на клиента. Приводятся предпосылки стирания границ внутри организации как основа проведения маркетингового анализа по стратегическим бизнес-единицам, по группам товаров, по рынкам и сегментам, по каналам сбыта, по клиентам и формирования процессного предприятия.

Исследуются возможности преобразования сбытовых сетей в дистрибьюторские сообщества в целях создания дополнительной потребительской ценности для клиентов.

Рассмотрена сущность виртуальной интеграции как средства устранения границ между производителями и создания дополнительной потребительской ценности для клиентов.

Ключевые слова. Маркетинговая ориентация, ориентации на клиента, дистрибьюторские сообщества, дополнительная потребительская ценность, виртуальная интеграция.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и выполнить задания, приведённые в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо выполнить задание и отправить на проверку преподавателю. Вопросы, возникшие при изучении данной темы, можно обсудить в разделе Обсуждение.

2.1. Рыночная ориентация как философия управления организацией

В условиях конкурентной среды направленность всей деловой активности на потребности покупателя или пользователя является единственным способом вести бизнес. Несмотря на это, многие компании на практике ограничиваются только реализацией отдельных функций маркетинга. Одно дело - понимание концепции маркетинга; следование этой философии действия - совсем иное.

Компания, воспринимающая данную философию, будет поставлена перед необходимостью построения организации, управляемой и управляющей рынком, действия которой соотнесены с концепцией маркетинга. Создание превосходной ценности для потребителя при получении прибыли есть нечто гораздо большее, чем функция маркетинга. Это цель всей деятельности организации, а не одного отдела.

Определяющими признаками рыночной ориентации являются ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация.

Ориентация на конечного потребителя означает направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей.

Ориентация на промежуточного клиента подразумевает готовность относиться к торговым фирмам не как к простым посредникам, но как к своим помощникам в деле формирования удовлетворенности и лояльности конечных потребителей, т.е. стремление учесть их специфичные потребности.

Ориентация на конкурентов предполагает уяснение сил и слабостей конкурентов, «вычисление» их стратегии быстроту реакции на их действия.

Мониторинг среды, или постоянный анализ альтернативных технологий, социальных перемен и правительственных постановлений, могущих представлять собой благоприятные возможности или угрозы для организации.

Межфункциональная координация означает распространение информации о рынке внутри организации и за ее пределами – среди своих помощников (каналы сбыта, сервисные организации и др.), функциональную интеграцию при формулировании стратегии и использование видения и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга, для оценки потребностей и проблем покупателей.

Таким образом, маркетинг охватывает область, значительно более широкую, чем традиционная сфера управления маркетинга, поскольку он включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующие поведение, необходимое для успешной реализации концепции маркетинга.

Основы реструктуризации организации при маркетинговом управлении

Для правильной организации маркетинга на развивающемся предприятии нужно использовать пять главных правил:

- правило «главного коммуникатора»;
- правило интеграции PR и рекламы;
- правило «маркетингового аудита»;
- правило «перекрестной конкуренции»;
- правило взаимодействия маркетинга и продаж.

Правило «главного коммуникатора» гласит, что в компании такой сотрудник должен быть. Как в армии всегда есть командующий войсками, так и на предприятии, не важно, большом или малом, всегда должен быть человек, который отвечает за весь комплекс маркетинга. Это не значит, что этот сотрудник должен лично заниматься всем: от дизайна вывесок до проверки запятых в пресс-релизе.

Его задача — построение целостной стратегии позиционирования и продвижения, плюс контроль взаимодействия всех подразделений предприятия, задействованных в этой стратегии.

Имеется масса примеров, когда специалист по связям с общественностью на довольно крупном предприятии подчиняется заместителю генерального директора по персоналу, начальник отдела сбыта — заму по экономике, а начальник отдела рекламы — директору по маркетингу! Не удивительно, что с позиционированием у этой компании все как-то не очень — ведь правая рука никогда не знает о том, что делает левая.

Из правила «главного коммуникатора» вытекают два следствия. **Первое:** этому человеку надо дать реальные полномочия для принятия решений, за которые он будет нести полную ответственность. Именно такой сотрудник должен иметь право подписать макет в печать без многодневных хождений за директором в попытках согласовать текст или утвердить картинку; именно у него должно быть право финансовой подписи в рамках своего (!) маркетингового бюджета, но и именно с него спросят за этот бюджет по полной программе. Если такая свобода будет предоставлена настоящему профессионалу, то работа на предприятии пойдет быстрее, к тому же компания сэкономит на рекламном бюджете за счет заключения долгосрочных договоров о сотрудничестве и оптовых закупок всего необходимого.

Второе: именно этот человек должен быть посвящен во все намерения и планы предприятия. Нарушение этого принципа зачастую приводит к тому, что действия фирмы на рынке нескоординированы. Рекламная и PR-кампания закончены, а товара все еще нет на полках, потому что подразделение,

отвечающее за дистрибуцию, не успело заключить договоры с магазинами. Или ситуация «наоборот»: аналитики просчитали, разработчики подготовили все, что нужно для запуска товара на рынок. А товар не продается. Потому что о нем никто, кроме производителей, не знает: начальство забыло дать задание «главному коммуникатору», который, естественно, не включил сообщение о новинке в план новостей и рекламных сообщений. Проблемы внутренней коммуникации не менее серьезны, чем внешней.

Не менее важное правило касается **интеграции PR и рекламы** в организации. Очень часто эти функции разделены и за них отвечают два разных человека — специалист по связям с общественностью и менеджер по рекламе. Должностные обязанности первого сотрудника предполагают проведение специальных PR-акций, поддержание хороших отношений с журналистами и размещение бесплатных публикаций о компании в СМИ. Специалист отдела рекламы занимается производством и размещением материалов в тех же СМИ, но на платной основе. Вопрос: кого будут больше уважать газеты, журналы и радио- и телестанции? Конечно же, того человека, который платит им деньги! Они такие же коммерческие предприятия, как и ваша компания. В их интересах заработать на своих клиентах. В результате получается, что начальник отдела рекламы получает больший вес в СМИ (и на самом предприятии), а к мнению пиарщика мало кто прислушивается.

Возникает парадокс. Информационная подача сильнее воздействует на сознание людей, нежели рекламные сообщения. Тем не менее, роль специалиста по связям с общественностью в реализации стратегии компании принижается. Более того, одну и ту же работу — взаимодействие с сотрудниками средств массовой информации — приходится делать дважды со всеми вытекающими отсюда последствиями. Чтобы этого не происходило, рекомендуется объединить функции пиарщика и рекламиста в СМИ в рамках одной должности. Она может называться как угодно — важно, чтобы этот человек обладал полномочиями вести переговоры со СМИ как с коммерческой, так и с информационной точки зрения.

Правило «маркетингового аудита» — третье организационное правило.

Контроль деятельности «главного коммуникатора» необходимо проверить на практике с помощью «маркетингового аудита», то есть исследования, направленного на определение позиции товара или организации в головах потребителей.

Такое исследование должна проводить независимая структура. Периодичность маркетингового аудита — не чаще одного раза в год с учетом экономии бюджета (исследования довольно дорого стоят) и наличия временного лага воздействия информации на умы людей. Если вы начали процесс изменения позиции в умах покупателей в январе текущего года, изменения произойдут не ранее чем через 6 месяцев, а закрепится созданная позиция лишь через год-полтора. И именно поэтому тактические результаты деятельности «главного коммуникатора» также очень важны. Он должен получать конкретные измеримые задачи и отчитываться в их выполнении постоянно — на ежеквартальной, ежемесячной и даже еженедельной основе. Тогда «главный коммуникатор» будет всегда находиться в тонусе.

Еще одно правило — **правило «перекрестной конкуренции»** — касается в первую очередь компаний, оперирующих на разных рынках. Оно заключается в следующем. Очень часто фирмы, накапливая капитал и переходя в следующую весовую категорию, начинают планировать и развивать смежные бизнесы, что может: расфокусировать деятельность компании; поставить нас и наших бывших поставщиков или клиентов в условия перекрестной конкуренции.

Даже если есть намерения по диверсификации или покупке на паях уже существующих фирм из совершенно разных сфер деятельности нельзя забывать о специализации своей организации и помнить о правиле «перекрестной конкуренции».

Взаимодействие маркетинга и продаж. Кто главнее, «маркетинг» или «продажи»? Пока в сознании директоров побеждают продавцы. Именно они обеспечивают продажи и прибыль. Роль маркетологов не настолько наглядна. Менеджеры по продажам в 95% случаев получают сдельную оплату, поэтому,

как правило, больше ориентированы на результат, и если они говорят, что маркетинг не дает нужного эффекта, стоит прислушаться и проверить. В большинстве случаев так оно и есть.

Решение проблемы в системной реализации всех функций маркетинга, в данном случае маркетологи должны выполнять аналитическую работу: исследовать спрос, цены и стратегии конкурентов и предоставлять эту информацию продавцам, а продавцы – снабжать маркетологов актуальной информацией о продажах.

Кстати, на тему сотрудничества маркетологов и менеджеров по продажам Игорь Манн — директор по маркетингу Alcatel в России и СНГ — дает еще один практичный совет. Один раз в год «продажники» должны охарактеризовать деятельность маркетинговой службы по следующей методике:

- оцените по 5-балльной шкале помощь, оказанную отделом маркетинга отделу продаж за последний год;
- расскажите, что вам больше всего запомнилось в работе отдела маркетинга с положительной точки зрения;
- что — с отрицательной;
- что нужно сделать срочно? Срочно!!

Результаты будут очень показательными...

Маркетингом должен заниматься не только отдел маркетинга. Это задача в первую очередь высшего руководства. Именно высшее руководство и генеральный директор лично в конечном счете несут ответственность за фокус компании — направление ее восприятия на рынке и соответствующее развитие. «Если компания расфокусирована, нельзя существенно улучшить производство, делая то же самое, но гораздо лучше. Это похоже на фотографию с плохим фокусом. Ее можно увеличивать, окрашивать и печатать на хорошей бумаге, но лучше ее не делать», — отмечает Эл Райс в своей книге «Нацельтесь на успех!», и мы с ним полностью согласны.

2.2. Стратегические бизнес-единицы и ориентация на клиента.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – самостоятельное предприятие, которое поставляет определенные продукты определенным клиентам и управляется автономно. Сегодня, несмотря на популярность этой концепции, она исчерпала себя, поскольку она создает неудобства для клиентов и, вследствие раздробленности подрывает силу организации в целом.

1) Функции в СБЕ дублируются, выполняются по-своему каждым менеджером, что не дает возможности использовать «эффект масштаба». Недостаток – подрывает автономию СБЕ – не справедливо требовать от них финансовой эффективности, если СБЕ несет неподконтрольные ему расходы (оплата услуг ЦСИУ).

2) Клиентам сложно вести дела с несколькими автономными подразделениями.

3) СБЕ затрудняли стандартизацию бизнес-процессов. Автор считает, что идея СБЕ обречена, а прощание с СБЕ – это прощание с главенствующей ролью оргструктуры. С переходом на БП ни один менеджер не может действовать независимо от других, все работают на БП, то есть на конечный результат.

2.3. Преобразование сбытовых сетей в дистрибьюторские сообщества.

Сбытовые сети с одной стороны соединяют производителя и конечного потребителя, с другой стороны (с точки зрения обратной связи) разобщают их. Производитель знает все о своих товарах, но мало осведомлен о потребителях посредник – наоборот. В результате теряют и те и другие, а главное – клиент! В США от момента, когда бакалейные товары сходят с упаковочного конвейера до момента, когда они попадают в тележку конечного потребителя в среднем проходит 100 дней, запасы колоссальны, как и омертвление оборотных средств – более 100 млрд. долларов.

2.4. Сущность виртуальной интеграции.

Организации перегружены накладными расходами, которые возникают на ее границах с внешней средой.

Выход – интегрированные БП. Так же как отдельные подразделения организации включаются в БП, разные организации могут стать участниками единого интегрированного БП за счет использования технологии Интернета.

Это реализовано в Smart, IBM, HP. В IBM подсчитали, что только на обработку 1 заказа тратится 233 доллара, а экономию на сокращении запасов трудно переоценить.

Принципиальные основы проведения интеграции БП:

- превыше всего – конечный потребитель;
- механизм сотрудничества – единый и неделимый процесс;
- ни одна операция не должна повторяться;
- каждый вид работ выполняется тем участником процесса, который обеспечивает большую эффективность;
- весь состав участников должен пользоваться единой базой данных.

Стремление к виртуальной, а не к вертикальной интеграции

Сейчас инвесторы уже не считают вертикальную интеграцию, при которой компании достается вся прибыль в цепочке стоимостных изменений, наиболее эффективным вариантом работы. Сейчас эффективность работы компании оценивается по рентабельности ее активов или инвестиций.

Таким образом, актуальна прямо противоположная тенденция – виртуальная интеграция. Вместо того, чтобы брать на себя все работы по созданию товара или услуги, виртуально-ориентированное предприятие берет на себя только те операции, которые оно может выполнять лучше других и устанавливает тесные связи по кооперации с организациями, усилия которых сосредоточены на операциях, которые удаются им лучше всего. В результате группа компаний способна предоставить конечному потребителю самый качественный продукт (такой подход становится все более актуальным по мере роста доходов, что позволяет приобретать возможно более дорогой, но и более

качественный товар).

Те, кто продолжает заниматься вертикальной интеграцией, отвлекают ресурсы от своих наиболее удачных видов деятельности в пользу менее удачных.

Виртуальная интеграция соответствует тенденциям развития современного бизнеса:

- 1) концепции создания дополнительной ценности для клиента;
- 2) межфирменному сотрудничеству и интеграции БП;
- 3) аутсорсингу.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и значение ориентации на потребителя.
2. Раскройте сущность и значение ориентации на конкурентов.
3. Раскройте сущность и значение межфункциональной координации.
4. В чем заключаются правила организации маркетинга на предприятии?
5. Раскройте роль стратегических бизнес-единиц на современном предприятии.
6. В чем Вы видите проблемы, связанные с разделением предприятия на бизнес-единицы с позиций потребителя?
7. Назовите основные проблемы, связанные со сбытовыми сетями.
8. Раскройте сущность виртуальной интеграции.
9. Что является основой виртуальной интеграции?
10. В чем заключается экономическая выгода виртуальной интеграции?

Список литературы

Основная литература

1. Управление маркетингом: Учеб. пособие / Под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вуз. учебник, 2009. - 416 с.: 60x88 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0112-4, 2000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=189881>
2. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.:

60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005383-7, 500 экз.
<http://znanium.com/bookread.php?book=363850>

3. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование: учебное пособие / О.В. Китова; РЭА им. Г.В. Плеханова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003766-0, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=180316>

Дополнительная литература

1. Иванов В.В. Модель системы эффективного управления недвижимостью / Иванов В.В., Хан О.К. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005.-№5.

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. /Ф. Котлер - СПб: Питер, 2005.

3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф.Котлер. - М.;СПб; Киев : Вильямс, 2007.

4. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности / Юрасов И. // Управление персоналом. - 2005.- № 21.

Интернет источники

1.Бизнес-процессы - основа эффективного управления предприятием<http://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>

2. Крутова Е.А. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ <http://www.nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>

3. М. Рыбаков Описание и оптимизация бизнес-процессов компании http://mrybakov.ru/business/strategy/strategy_consulting/business_processes_optimization/

4. Маркетинговое управление и управление маркетингом <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/20.html>

5. Моделирование бизнес-процессов <http://script-coding.com/bp.html>

Лекция №3

Управление клиентской базой предприятия

Аннотация. В лекции рассмотрены методы диагностики и оценки клиентской базы: метод оценки структуры и динамики портфеля покупателей, метод анализа концентрации продаж, метод анализа стадии взаимоотношений, метод оценки экономической эффективности взаимоотношений с клиентом, метод оценки потенциала взаимодействия, метод определения статуса клиента.

Приведена методика ABC – анализа клиентской базы по объемам продаж и прибыли, по рынкам и сегментам, по каналам сбыта. Рассмотрен вариант использования теории жизненного цикла товара применительно к анализу клиентской базы, даны портфельные подходы, позволяющие обосновать уровень взаимоотношений с клиентами.

Рассмотрена организация управления клиентской базой – организационная структура службы маркетинга, ориентированная на управление клиентской базой.

Ключевые слова. Клиентская база, метод оценки структуры и динамики портфеля покупателей, метод анализа концентрации продаж, метод анализа стадии взаимоотношений, метод оценки экономической эффективности взаимоотношений с клиентом, метод оценки потенциала взаимодействия, метод определения статуса клиента, ABC-анализ.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и выполнить задания, приведённые в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо выполнить задание и отправить на проверку преподавателю. Вопросы, возникшие при изучении данной темы, можно обсудить в разделе Обсуждение.

3.1. Методы диагностики и оценки клиентской базы

Портфель покупателей является нематериальным активом компании, который требует разработки современных моделей, механизмов и методов оценки. К основным характеристикам портфеля покупателей относятся:

- состав и структура портфеля покупателей,
- экономический потенциал (ценность) портфеля покупателей,
- потенциал взаимодействия.

В литературе по маркетингу предлагается множество методов оценки состояния портфеля покупателей, к ним следует отнести методы:

- оценки структуры и динамики портфеля покупателей,
- анализа концентрации продаж,
- анализа портфеля покупателей на основе маркетинга взаимоотношений,
- определения экономической эффективности взаимоотношений с покупателями,
- метод оценки потенциала взаимодействия или ценности взаимоотношений с покупателями,
- метод определения статуса покупателя.

1. Метод оценки структуры и динамики портфеля покупателей

Основная задача заключается в сравнительном анализе существующего и предыдущего состава портфеля покупателей с позиций численности покупателей и стабильности отношений с ними. Для сравнительного анализа рассчитывается группа показателей, которые можно определить как показатели стабильности портфеля покупателей.

Прирост численности покупателей. Представляет собой изменение численности покупателей в текущем периоде по отношению к численности покупателей в предыдущем периоде в абсолютном выражении. Характеризует расширение или сокращение числа клиентов компании и косвенно отражает изменение устойчивости компании на рынке.

Уровень сохранения покупателей позволяет определить изменение уровня приверженности покупателей и оценить степень выполнения плана по управлению взаимоотношениями. Показатель целесообразно рассчитывать как по организации в целом, так и по каждому из менеджеров по продажам.

Коэффициент стабильности портфеля покупателей отражает уровень приверженности, свидетельствует об эффективности управления отношениями. В ходе анализа целесообразно уловить момент, когда потребитель переходит в статус постоянного клиента. При этом могут быть полезны следующие симптомы:

- частые повторные покупки;
- закупка значительного количества ассортиментных позиций;
- рекомендации другим клиентам;
- высокая степень вовлеченности – наличие как прямых, так и обратных связей.

Коэффициент обновления покупателей. Благоприятной может считаться ситуация, когда при высоком коэффициенте обновления наблюдается пропорциональный рост общего количества клиентов, в иных случаях высокий уровень коэффициента свидетельствует о низком уровне приверженности и низкой эффективности маркетинга отношений.

Коэффициент потери покупателей. Важной задачей здесь является определение причин, по которым клиенты прибегают к услугам конкурентов. Только определив коренную причину смены поставщика, компания может сохранить покупателя.

Показатели стабильности портфеля покупателей отражают структурные изменения, произошедшие за отчетный период. Они дают возможность оценить эффективность маркетинговых усилий в области управления взаимоотношениями и оценить стабильность позиции компании на рынке. Тем не менее, в ситуации, когда один покупатель пользуется услугами одного поставщика, тогда как другие закупают товары у нескольких поставщиков, необходимо взвешивать покупателей по объемам закупок. Иначе, высокий

уровень сохранения покупателей может скрывать за собой серьезную проблему.

Ограничения использования данного метода связаны со спецификой отрасли и составом портфеля покупателей. В частности, когда у компании существует небольшое количество покупателей, например, 2 или 3, расчет показателей стабильности не имеет смысла. Метод оценки стабильности портфеля покупателей целесообразно применять при большом числе покупателей и достаточно высокой степени динамизма рыночных отношений, когда компания постоянно сталкивается с проблемами сохранения взаимоотношений с покупателями в быстроменяющихся условиях.

2. Метод анализа концентрации продаж

Позволяет проанализировать доли отдельных покупателей в объеме продаж компании. Доля покупателя в объеме продаж рассчитывается как отношение объема продаж данному покупателю в течение периода к суммарному объему продаж. Таким образом, выявляются наиболее крупные покупатели, которые формируют доход компании.

Для оценки сбалансированности портфеля покупателей с позиций продаж используется метод Парето, согласно которому - 20% покупателей обеспечивают примерно 80% объема продаж (правило «80/20»). Такое соотношение является нормальной ситуацией для бизнес-рынков. Анализ соответствия структуры доходов правилу Парето способствует выявлению направлений деятельности и покупателей, которым компания должна уделять наибольшее внимание.

При нормально сбалансированной структуре портфель должен состоять из трех основных групп: группа «А» - составляет 20% покупателей и приносит 70% объема продаж; группа «В» - составляет 55% покупателей и приносит 20% объема продаж; группа «С» - составляет 25% покупателей и приносит 10% объема продаж. В соответствии с этой моделью считается, что наиболее выгодные покупатели - это группа «А».

3. Методика анализа портфеля покупателей на основе маркетинга взаимоотношений

Данная методика основана на модели английских экономистов Н. Кэмпбелла и М. Каннигэма, которые в 1983 году трансформировали концепцию жизненного цикла товара в концепцию жизненного цикла взаимоотношений с покупателями.

Авторы модели предложили 4 категории покупателей в зависимости от стадии жизненного цикла взаимоотношений с ними:

- 1)завтрашние покупатели;
- 2)сегодняшние специальные;
- 3)сегодняшние обычные;
- 4)вчерашие покупатели.

На каждой стадии жизненного цикла отношения с покупателями оцениваются по 5-ти характеристикам:

- объем продаж;
- уровень использования стратегических ресурсов;
- продолжительность отношений;
- доля поставщика в закупках покупателя
- прибыльность покупателя для поставщика.

В рамках данной модели стратегические ресурсы приобретают особую значимость, поскольку размещения этих ресурсов должно быть оптимальным с точки зрения перспективы развития организации.

Под стратегическими ресурсами понимаются финансовые, технические, маркетинговые и производственные ресурсы, направленные в основном на развитие компании в будущем, а не на поддержание текущей деятельности. Поэтому основная доля стратегических ресурсов должна быть направлена на развитие отношений с завтрашним покупателями. Более того, модель позволяет оценить экономическую эффективность размещения ресурсов и уровень лояльности покупателей.

Далее проводится анализ отдельных покупателей с точки зрения использования ими поставщиков-конкурентов. Для этого определяются доли конкурентов-поставщиков в закупках каждого покупателя и строится матрица, характеризующая баланс сил во взаимоотношениях покупателей и продавца.

Последним третьим шагом является портфельный анализ ключевых покупателей. Для этого строится матрица, характеризующая динамику емкости рынка и относительную долю закупок у поставщика по отношению к доле закупок

у основного конкурента поставщика (варианты: 10; 1; 0,1). Матрица характеризует как сегодняшнее состояние покупателя, так и его перспективы, а также дает представления об уровне конкуренции за конкретного покупателя на рынке.

Завершается анализ построением таблицы, характеризующей стратегическую позицию поставщика по отношению к каждому ключевому покупателю. В каждой клетке таблицы указывается общий объем закупок каждого покупателя всех видов продуктов поставщика.

Достоинства метода: позволяет оценить сбалансированность портфеля покупателей на каждой стадии развития отношений, а также - спрогнозировать их будущее развитие. Задачей маркетолога является поддержание оптимальной структуры портфеля для максимизации и равномерности текущих и перспективных доходов.

Существуют некоторые **ограничения** использования модели на практике:

1. доступность информации для проведения такого детального анализа;
2. с достаточной точностью можно оценить портфель по одному продукту;
3. проблема определения продолжительности жизненного цикла отношений с покупателем.

Метод определения экономической эффективности взаимоотношений с покупателями

Метод анализа взаимоотношений с покупателями основывается на моделях покупателей Б. Шапиро и П. Торнбулла. Данные модели рассматривают покупателей с позиций их рентабельности, то есть способности покупателей к приращению вложенного капитала.

Анализ экономической эффективности включает четыре этапа:

1. Определение совокупного дохода от продаж продукции и услуг каждому покупателю.

2. Определение совокупных затрат на покупателя.

3. Определение размера прибыли от каждого покупателя.

4. Определение причин различного уровня рентабельности клиентов. Экономическая эффективность взаимоотношений с покупателями оценивается при помощи следующих 3-х показателей:

1. Доход от покупателя.

2. Размер прибыли от покупателя (или относительная доля прибыли в суммарном объеме прибыли).

3. Рентабельность покупателя.

Доход от покупателя - это совокупный объем поступлений денежных средств от покупателя в течение отчетного периода. Кроме того, целесообразно рассчитывать относительную долю дохода от покупателя в суммарном доходе компании. Крупные покупатели обеспечивают загрузку мощностей компании и дают, тем самым, возможность экономии на масштабах производства, а, следовательно, сокращения совокупных затрат компании.

Размер прибыли от покупателя - совокупный объем прибыли, полученной от покупателя за отчетный период. Прибыль покупателя рассчитывается как разница между *совокупным доходом* от покупателя и *совокупными затратами* на покупателя. Отношения с прибыльными покупателями являются приоритетными для компании.

Относительная доля прибыли рассчитывается как отношение прибыли от покупателя к суммарной прибыли компании за отчетный период. Этот показатель отражает вклад каждого покупателя в финансовое благополучие компании.

Для определения размера прибыли необходимо рассчитать *совокупные затраты на покупателя*. Необходимость обусловлена тем, что на практике, ценные ресурсы компании (сбытовые, сервисные, маркетинговая и техническая поддержка) используются покупателями в разной мере. Кроме того, менеджеры не владеют информацией о предпродажных и послепродажных затратах на отдельных покупателей, хотя они составляют значительную долю в объеме совокупных затрат.

Тем не менее, на практике существуют серьезные **ограничения** в определении совокупных затрат на покупателя. Многие компании не имеют возможности оценить затраты времени и финансовых ресурсов в области управления взаимоотношениями, а также распределить расходы между отдельными покупателями или проектами. Это связано со следующими факторами:

- 1) отсутствием в большинстве случаев персонифицированной отчетности по предпродажным и послепродажным затратам;
- 2) отсутствием (труднодоступностью) информации о времени, затраченном персоналом различных служб на каждого покупателя;
- 3) часто возникающими затратами в отношении как существующих, так и потенциальных покупателей.

Рентабельность покупателя рассчитывается, как отношение совокупного дохода от покупателя и совокупных затрат на покупателя за анализируемый период. Рентабельность покупателя отражает экономическую эффективность отношений с покупателем и показывает объем прибыли с вложенного капитала. Фактически рентабельность портфеля покупателей отражает рентабельность предприятия в целом. Для достижения высокой рентабельности портфеля

покупателей соответственно необходимо управлять рентабельностью отдельных покупателей на основе эффективного ценообразования и распределения затрат.

Анализ причин различного уровня рентабельности покупателей заключается в выявлении факторов, повлиявших на полученные результаты. Рентабельность покупателя зависит от уровня цен на приобретаемую продукцию и услуги, ассортимента продукции уровня сервиса.

Эффективность управления портфелем покупателей зависит от следующих факторов:

- степень ценовой дифференциации в отношениях с покупателями;
- уровень варьирования рентабельности производства различных видов продукции;
- уровень варьирования инвестиций в развитие отношений с покупателями.

В результате расчета необходимых показателей компания должна получить данные об экономической эффективности взаимоотношений с каждым покупателем в отдельности и в целом по портфелю покупателей.

Оценка экономической эффективности управления портфелем покупателей осуществляется с помощью матрицы, в качестве переменных которой используются относительная доля прибыли и рентабельность покупателя. Различные покупатели отражаются в матрице в виде кругов, размер которых соответствует относительной доле покупателя в доходе компании.

Матрица образует восемь сегментов покупателей с различными характеристиками. Согласно методике анализа наиболее привлекательными для компании являются покупатели в сегментах со II по VI, приносящие значительную долю дохода.

В сегменте I позиционируются низкорентабельные покупатели с невысокой долей прибыли. При этом они могут приносить значительную часть дохода. В сегментах VII и VIII позиционируются убыточные покупатели.

Таким образом, матрица позволяет интегрировать результаты оценки покупателей по трем показателям и сделать выводы об экономической эффективности управления портфелем покупателей. Позиция определенного покупателя в матрице может со временем изменяться.

На базе данного анализа определяются конкретные направления дальнейшего управления рентабельностью покупателей. Для максимизации прибыли компания должна стремиться, **во-первых**, сокращать число убыточных мелких покупателей, **во-вторых**, повышать долю в продажах рентабельных покупателей, **в-третьих**, повышать рентабельность крупных покупателей.

Таким образом, анализ экономической эффективности клиентской базы позволяет сократить потери от развития невыгодных отношений.

Основные выводы:

1. Прибыльностью портфеля покупателей можно и нужно управлять на основе оценки и анализа затрат на покупателя и его прибыльности.

2. Уровень прибыльности определяется уровнем экономического и научно-технического развития покупателя.

3. Существует ряд причин, по которым необходимо поддерживать отношения с убыточными покупателями:

- отношения с покупателями – часть конкурентной стратегии;
- поддержка отношений – часть стратегии НИОКР;
- важный статус покупателя;
- убыточность клиента носит временный характер;
- убыточные взаимоотношения являются следствием неэффективного управления ценообразованием и издержками организации;

4. Исследования показывают, что прибыльность клиентов изменяется с развитием отношений.

5. Эмпирические исследования американских компаний выявили несколько **факторов** влияющих на изменение уровня прибыльности покупателей со временем:

- затраты на привлечение нового клиента выше затрат на его удержание;
- затраты на привлечение нового клиента носят единовременный характер, следовательно, чем длительнее отношения, тем ниже относительные затраты;
- величина затрат на обслуживание клиента со временем снижается вследствие повторяемости заказов, содержания договоров, условий поставки и др.;
- следствием длительных отношений являются рекомендации и бесплатная реклама;
- постоянные покупатели склонны увеличивать объемы закупок по мере роста их бизнеса;
- стабильные и длительные взаимоотношения позволяют устанавливать ценовые надбавки, например, при адаптации товара к специфическим запросам клиента.

5. Метод оценки потенциала взаимодействия или ценности взаимоотношений с покупателями

Позволяет выделить стратегически важных – ключевых клиентов на основе анализа достигнутой и прогнозируемой ценности взаимоотношений.

Метод реализуется в два этапа:

1. Определение показателей, характеризующих ценность взаимоотношений с покупателями и определение их значимости для организации.
2. Оценка взаимоотношений на основе этих показателей.

Показатели потенциала производственного взаимодействия характеризуют привлекательность покупателей в плане совместимости и степени адаптации производственных процессов и технологий, способствует развитию продавца, росту его производственных возможностей по разработке современных продуктов.

Показатели рыночного потенциала характеризуют привлекательность рынка покупателя для продавца. Устойчивость покупателя и его высокий рыночный потенциал создают компании возможность роста в будущем. Низкий рыночный потенциал означает отсутствие перспективных отношений в долгосрочном периоде.

Показатели потенциала взаимодействия в процессе закупки отражают уровень возможностей управления покупателем и стремление покупателя к длительным отношениям, показывают совпадение стратегических интересов.

Показатели потенциала личного и коммуникативного взаимодействия характеризуют уровень социального капитала, образуемого в рамках развития отношений с различными покупателями. Эффективное взаимодействие с покупателем на основе устойчивых личных связей и установления институциональных отношений ведет к повышению уровня конкурентоспособности компании. Поэтому высокий уровень социального взаимодействия с покупателем является индикатором его стратегической привлекательности для продавца.

Оценка потенциала взаимодействия с конкретным покупателем производится на основе комплексной оценки всех групп показателей. Выбор конкретных показателей обусловлен спецификой деятельности предприятия, наиболее существенными характеристиками при этом являются особенности отрасли, деловые цели компании, организационная культура и ценностные ориентиры менеджмента и т.д.

6. Метод определения статуса покупателей

Определение статуса покупателей проводится с помощью метода «портфолио». Основными критериями для позиционирования покупателей в матрице выступают показатели, характеризующие экономический потенциал покупателя и потенциал взаимодействия.

Матрица делит покупателей на 4 сегмента, каждому из которых присваивается определенный статус.

На основе присвоенного покупателю статуса происходит распределение ресурсов и корректировка затрат. Распределение ресурсов производится не только пропорционально прибыльности, но и с учетом стратегической важности отношений с покупателями в долгосрочной перспективе.

3.3. Организация управления клиентской базой

Для практического внедрения концепции управления клиентской базой или портфелем покупателей необходимо соблюдение принципов маркетинга отношений, что предполагает индивидуализацию отношений.



3.4. ABC – анализ клиентской базы, исследование жизненного цикла клиента, позиционирование клиентов

ABC-анализ основан на правиле Парето (20:80) и позволяет разделить клиентов на 3 группы в соответствии с их значимостью для производителя, что служит основой построения взаимодействия с потребителями. Анализ проводится по ряду показателей, что позволяет учесть значимость клиентов с различных точек зрения.

Построение кривой жизненного цикла клиента позволяет наглядно отразить тенденцию его развития по показателям объемов закупок и приносимой производителю прибыли, что также должно учитываться при построении взаимоотношений с клиентами.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите основные характеристики портфеля покупателей.
2. Дайте характеристику метода оценки структуры и динамики портфели покупателей.
3. Дайте характеристику метода анализа концентрации продаж.
4. Дайте характеристику метода анализа портфеля покупателей на основе маркетинга взаимоотношений.
5. Дайте характеристику метода определения экономической эффективности взаимоотношений с покупателями.
6. Дайте характеристику метода оценки потенциала взаимодействия или ценности взаимоотношений с покупателями.
7. Дайте характеристику метода определения статуса покупателя.
8. Приведите показатели стабильности портфеля покупателей.
9. Приведите состав нормально сбалансированной структуры портфеля покупателей
10. Какие категории покупателей в зависимости от стадии жизненного цикла взаимоотношений выделены в модели Н. Кэмпбелла и М. Каннигэма?

Список литературы

Основная литература

1. Управление маркетингом: Учеб. пособие / Под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вуз. учебник, 2009. - 416 с.: 60x88 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0112-4, 2000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=189881>
2. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005383-7, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=363850>
3. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование: учебное пособие / О.В. Китова; РЭА им. Г.В. Плеханова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003766-0, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=180316>

Дополнительная литература

1. Иванов В.В. Модель системы эффективного управления недвижимостью / Иванов В.В., Хан О.К. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005.-№5.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. /Ф. Котлер - СПб: Питер, 2005.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф.Котлер. - М.;СПб; Киев : Вильямс, 2007.
4. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности / Юрасов И. // Управление персоналом. - 2005.- № 21.

Интернет источники

1. Бизнес-процессы - основа эффективного управления предприятием <http://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>
2. Крутова Е.А. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ <http://www.nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>

3. М. Рыбаков Описание и оптимизация бизнес-процессов компании http://mrybakov.ru/business/strategy/strategy_consulting/business_processes_optimization/
4. Маркетинговое управление и управление маркетингом <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/20.html>
5. Моделирование бизнес-процессов <http://script-coding.com/bp.html>

Лекция № 4

Управление маркетинговым потенциалом организации

Аннотация. В лекции рассмотрена модель процесса управления маркетинговым потенциалом организации. Отражена иерархия показателей маркетингового потенциала организации.

Дана методика расчета показателей, характеризующих состояние маркетингового потенциала организации: коэффициента узнаваемости названия организации (бренда), коэффициента проникновения знаний о конкурентных преимуществах организации (брендов, товаров), коэффициента эффективности маркетинговых коммуникаций, коэффициента реализации потребительской способности, показателя эффективности использования маркетингового потенциала организации.

Приведена база показателей для оценки состояния и уровня использования маркетинговых ресурсов организации по видам ресурсов: маркетинговые материальные ресурсы, маркетинговые нематериальные ресурсы, маркетинговые технологии в области управления, маркетинговые технологии в области разработки и принятия маркетинговых решений.

Ключевые слова. Маркетинговый потенциал, маркетинговые материальные ресурсы, маркетинговые нематериальные ресурсы, маркетинговые технологии.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и выполнить задания, приведённые в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо выполнить задание и отправить на проверку преподавателю. Вопросы, возникшие при изучении данной темы, можно обсудить в разделе Обсуждение.

4.1. Маркетинговый потенциал предприятия

Понятие «маркетинговый потенциал» относительно ново и продиктовано рыночными отношениями в сфере российской экономики. Можно согласиться с мнением Попова В., что маркетинговый потенциал - совокупность средств и возможностей предприятия в реализации рыночной деятельности. Его сущность заключается в максимальной возможности использования предприятием всех передовых наработок в области маркетинга. Проводя аналогию с категорией экономического потенциала, можно утверждать, что маркетинговый потенциал также предполагает использование различных маркетинговых ресурсов и может носить интегральный характер, то есть его можно представить в виде функции:

$$P_m = f(P_a, P_p, P_k), \quad (1)$$

где P_a , P_p , P_k - аналитический, производственный и коммуникационный рыночные потенциалы соответственно.

Аналитическая составляющая маркетингового потенциала может быть представлена: потенциалом маркетинговых исследований, потенциалом маркетинговой информационной системы и потенциалом выбора (сегментации) целевого рынка.

Производственная компонента включает потенциал товарной политики предприятия, потенциал процесса ценообразования и потенциал сбытовой политики предприятия.

Коммуникационный компонент маркетингового потенциала включает в себя: потенциал персональных (личных) продаж, потенциал рекламной деятельности предприятия, потенциал стимулирования сбыта продукции, потенциал формирования общественного мнения.

Потенциал маркетинговой деятельности (ПМД) представлен в виде суммы произведений уровня развития (иначе уровень использования потенциала) аналитической деятельности (ПА) и коэффициента ее значимости (КПА), производственной деятельности (ПП) и коэффициента ее значимости (КПП), коммуникационной деятельности (ПК) и коэффициента ее значимости (КПК):

$$\text{ПМД} = \text{ПА} \times \text{КПА} + \text{ПП} \times \text{КПП} + \text{ПК} \times \text{КПК}.$$

В целом, маркетинговый потенциал обеспечивает рыночную адекватность товаров, и отражается на прибыли предприятия, увеличивая интегральную величину потенциала организации. Соответствие продукта требованиям рынка определяют, исходя непосредственно из экономических показателей. Индикаторами могут служить: объем сбыта продукции, прибыль, покрытие постоянных затрат и так далее.

Э. Сандей, под маркетинговым потенциалом предприятия (МП) понимает способность маркетинговой системы хозяйствующего субъекта обеспечить его постоянную конкурентоспособность на основе:

- качественного управления и организации маркетинга предприятия в целом;
- эффективного использования человеческого капитала;
- применения новейшего маркетингового инструментария;
- рационального использования имеющихся финансовых и материальных ресурсов.

По функциональному признаку маркетинговый потенциал характеризует способность маркетинговой системы [29,30]:

- проводить маркетинговые исследования;
- проводить сегментацию рынков сбыта продукции и позиционирование;
- изучать потребителей продукции и конкурентов;
- исследовать окружающую среду предпринимательской деятельности;
- определять номенклатуры выпускаемой продукции, цены, льготы, скидки;
- разрабатывать товарную марку; проводить рекламную кампанию и т.д.

Для оценки маркетингового потенциала могут применяться различные подходы:

- **полевые** маркетинговые исследования, основанные на изучении соответствия выпускаемой продукции потребностям покупателей в естественных условиях. **Основными измерителями**, применяемыми для диагностирования и прогнозирования рынка с точки зрения продукции и производственной программы следующие: анализ активизации потребностей; анализ предпочтений; анализ ограничений;
- **лабораторные** маркетинговые исследования, которые дают возможность оценки эмоционального воздействия товара на потребителя. Именно эта оценка позволяет определить привлекательность продукта, его способность вызывать у потребителя положительные эмоции или ощущения.

Эмоциональное воздействие может быть измерено также на различных уровнях:

- 1) мониторинг уровень (определяется реакция потребителей на товар путем наблюдением за ними на момент покупки по мимике, жестам и так далее);
- 2) физиологический уровень. В качестве индикаторов наличия эмоций может выступать энцефалограмма (Графическая запись, регистрирующая с помощью специального электрического прибора биотоки головного мозга);
- 3) словесный уровень. Для этого применяют следующие методы:
 - а) простой рейтинг с полями «плохо - хорошо» для выяснения привлекательности продукта в целом;

б) семантический дифференциал, применяемый для определения позиции продукта в пространстве привлекательности;

в) многомерное шкалирование, то есть сравнение положения продуктов на плоскости с привлечением понятий-стереотипов, имеющих совершенно определенную степень привлекательности.

- **аналитическое моделирование**, которое обеспечивает выявление оценки субъективного качества товара. Она отражает, кроме объективного восприятия, его пригодность с точки зрения субъективных целей, субъективного ожидания пользы. Самым распространенным вариантом этого исследования является опрос мнений потребителей о качестве исследуемого продукта. Иная возможность, хоть и менее распространенная, но также используемая для этих целей - это дифференцированная оценка отдельных элементов и свойств товара. Это заключается в построении аналитических моделей рыночной адекватности товара. К наиболее распространенным относятся:

- **модель Розенберга**. В этой модели субъективная пригодность оценивается суммированием субъективных оценок пригодности данного продукта для удовлетворения различных мотиваций. Значения отдельных мотивов берутся через конкретные характеристики продукта.

- **модель идеальной точки** учитывает введение идеальной компоненты, то есть идеальной величины характеристики продукта. В этом случае продукт следует предпочесть другому, в случае, если его удаление от идеальной точки меньше. Плюсами данного метода является то, что он дает представление об идеальном, с точки зрения потребителя, продукте. Кроме перечисленных моделей, существуют еще более сложные многомерные модели, разновидностями которых могут быть модели с заранее заданными характеристиками и без задания характеристик.

- **модель Фишбейна**

Наиболее существенными, с точки зрения анализа использования маркетингового потенциала являются следующие показатели предприятия:

анализ структуры сбыта, анализ покрытия затрат, прибыль и экономия уровня себестоимости, рост предприятия и так далее.

Оценка продуктов и программ возможна на базе различных критериев. Чаще всего в этой роли используются показатели объема сбыта и покрытия затрат. Анализ структуры сбыта показывает, прежде всего, абсолютное и относительное значения продуктов и групп продуктов и отклонения от плановых величин и показателей за прошлый период времени. Результаты оценки сбыта дают информацию о товаре, который должен быть исключен из производственной программы, поскольку это снижает уровень маркетингового, а, следовательно, и экономического потенциала предприятия в целом. Для этого проводится концентрационный анализ, вариантом которого может быть так называемый ABC-анализ.

Немаловажным в оценке и анализе маркетингового потенциала является **анализ покрытия постоянных и переменных затрат**. Этот метод относится к классическим методам анализа производственной программы. Он позволяет определить, какая из них принесет максимальный или достаточный, исходя из возможностей предприятия, доход. Размер покрытия затрат можно рассчитать по различным объектам:

- 1) покрытие затрат по продукту или группе продуктов;
- 2) покрытие затрат в процентах от нетто-дохода;
- 3) покрытие затрат, приходящихся на одну денежную единицу прямых затрат, (то есть затраты, относящиеся прямо на сбыт).

В качестве инструмента анализа покрытия затрат может быть использован выше описанный ABC - анализ, в котором вместо процентов на сбыт, указываются проценты покрытия затрат. В этом случае, возможно отличие между ранжированием продуктов по доле покрытия затрат от доли в объеме сбыта. Что касается производственной программы, то иногда имеет смысл производить товар с отрицательным покрытием затрат, например, если в результате связей между продуктами приносится прибыль в другом месте.

Критериев, по которым можно определять и оценивать маркетинговый потенциал - множество. Как правило, все они связаны с товарной политикой, проводимой на предприятии. К ним могут относиться следующие критерии: конкурентоспособность товара, его жизненный цикл, объем сбыта продукции, марочность и так далее.

При практической оценке маркетингового потенциала, главным и доступным в информативном плане должен быть критерий, характеризующий уровень реализации продукции того или иного предприятия. Это объясняется тем, что любой хозяйствующий субъект может производить продукцию согласно производственным возможностям, то есть производственной мощности, затрачивая при этом имеющиеся информационные, инновационные, инвестиционные и прочие ресурсы. Одновременно уровень сбыта показывает, насколько продукция данного предприятия востребована относительно его возможностей.

4.2. Иерархия и методика расчета показателей, характеризующих состояние маркетингового потенциала организации

Исходной точкой формирования маркетингового потенциала является рыночный потенциал, а именно **число потенциальных покупателей на рынке**. В случае полного отсутствия конкуренции, этот показатель будет определять как величину рыночного, так и маркетингового потенциалов. Однако такой случай можно рассматривать как исключение. Этот показатель будет также характеризовать максимально возможную величину потенциала маркетинговых коммуникаций, направленных на формирование имиджа компании и/или бренда, то есть он может количественно отражать цели этого вида маркетинговых коммуникаций. В случае если компания добьется 100%-ной узнаваемости своего бренда (например, Pepsi-Cola, Adidas, Nike и т.п.), то число потенциальных покупателей на рынке и число покупателей, узнающих бренд будут равны.

Коэффициенты для оценки эффективности маркетингового потенциала

Коэффициент узнаваемости

$$K_y = \frac{Q_y}{Q_p} ;$$

где: Q_y - численность потенциальных потребителей на рынке, *узнающих* название организации (бренда)

Q_p - численность *потенциальных* потребителей на рынке

Численность потенциальных потребителей, узнающих название компании (торговую марку, бренд) характеризует эффект от реализации потенциала маркетинговых коммуникаций, направленных на формирование имиджа компании и/или бренда. Отношение этого показателя к числу потенциальных покупателей на рынке покажет эффективность маркетинговых коммуникаций по формированию имиджа компании и брендов.

Коэффициент проникновения знаний

$$K_{пз} = \frac{Q_з}{Q_p} ;$$

где: $Q_з$ - численность потенциальных потребителей на рынке, *знающих* конкурентные преимущества организации

Число потенциальных потребителей, знающих конкурентные преимущества компании – это показатель, определяющий потенциал маркетинговых коммуникаций, направленных на формирование спроса на товары и услуги компании. Одновременно этот показатель показывает эффект маркетинговой деятельности компании в целом.

Таким образом, относительный показатель, характеризующий долю потребителей, знающих конкурентные преимущества компании к общему числу

потенциальных покупателей можно обозначить как степень проникновения знаний о конкурентных преимуществах компании и ее продуктов.

Коэффициент эффективности маркетинговых коммуникаций

$$КЭК = \frac{Q_k}{Q_p}$$

где: Q_k - численность потенциальных потребителей на рынке, ***имевших контакты*** с сотрудниками организации

Число потенциальных потребителей, вступивших в контакты с сотрудниками компании – этот показатель включает:

- покупателей, самостоятельно обратившихся за дополнительной информацией (важно также выявить причину обращения и источник информации о компании, например, в результате рекламы, по рекомендациям знакомых, случайно и т.п.)
- потенциальных покупателей, к которым обращались сотрудники компании (например, торговый персонал, возможно рассылка писем, e-mail и т.п.)
- реальных покупателей, то есть тех, кто приобрел продукт в этом периоде.

Этот показатель характеризует предпринимательский потенциал и эффект от маркетинговых коммуникаций, направленных на формирование спроса, поскольку эти покупатели ближе всего к этапу совершения покупки.

Коэффициент реализации потребительской способности

$$КР = \frac{Q_{rp}}{Q_k}$$

где: Q_{rp} - численность ***реальных*** потребителей на рынке

Число реальных потребителей – число потребителей, которые приобрели товары и услуги компании. Этот показатель характеризует реальное состояние предпринимательского потенциала и эффект от предпринимательской деятельности.

Взаимосвязь маркетингового и предпринимательского потенциала четко прослеживается через расчет коэффициента реализации покупательской способности.

Данный коэффициент показывает:

1. Эффективность реализации предпринимательского потенциала компании. Предпринимательский потенциал показывает эффективность работы всей компании или эффективность организации и функционирования всей цепочки создания ценности для покупателя.

2. Эффективность реализации маркетингового потенциала, которая выражается в состоянии потенциального покупательского спроса на марку товара или интерес к марке (товару) вообще. Сравнивая количество потенциальных покупателей, обратившихся в компанию, с общим количеством потенциальных покупателей на рынке в целом (рыночным потенциалом) можно судить о состоянии маркетингового потенциала компании.

3. Эффективность реализации сбытового потенциала компании или эффективность работы торгового персонала, который обслуживает покупателей и превращает потенциальных покупателей в реальных. Следует отметить, что в данном случае уровень реальных покупателей обеспечивается не только торговым персоналом, но и всеми другими подразделениями, участвующими в создании ценности для покупателя, начиная со службы НИОКР, производства и заканчивая службой сервиса.

4. Эффективность проведенных мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта (рекламных акций и других коммуникативных мероприятий). В периоды проведения специальных мероприятий по продвижению данный коэффициент покажет эффективность этих мероприятий (число привлеченных потенциальных покупателей).

Таким образом, данный показатель является наиболее информативным, поскольку показывает взаимосвязь рыночного, маркетингового и предпринимательского потенциала. Помимо этого расчет этого показателя наиболее прост, поскольку требует только ведения учета всех обращающихся в компанию покупателей (входящих звонков или визитов), что при наличии современных CRM-программ не представляет большого труда.

4.3. База показателей для оценки состояния и уровня использования маркетинговых ресурсов организации

Маркетинговые ресурсы можно определить как элементы, инструменты и технологии, необходимые организации для осуществления эффективных продаж.

Маркетинговые ресурсы должны быть достаточными для обеспечения их воспроизводства и воспроизводства спроса. Спрос на конкретный товар не является величиной, изначально присущей насыщенному рынку. Например, спрос на шампуни, как средства для мытья волос – изначально существующая потребность, но спрос на конкретную марку шампуня необходимо формировать средствами маркетинга.

Маркетинговые ресурсы организации подразделяются на материальные и нематериальные.

Абсолютная эффективность использования маркетингового потенциала организации определяется по формуле:

$$\text{ЭМП абс} = V_{\text{пот}} - V_{\text{факт}}$$

где: **$V_{\text{пот}}$** – потенциально возможный объем продаж, тыс. руб.;

$V_{\text{факт}}$ – фактически достигнутый объем продаж, тыс. руб.

Относительная эффективность использования маркетингового потенциала организации определяется по формуле:

$$\text{ЭМП отн} = \frac{V_{\text{факт}}}{V_{\text{пот}}}$$

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте понятие маркетингового потенциала организации.
2. Что собой представляет аналитическая составляющая маркетингового потенциала?
3. Что собой представляет производственная составляющая маркетингового потенциала?
4. Что собой представляет коммуникационная составляющая маркетингового потенциала?
5. Перечислите и дайте характеристики методам оценки маркетингового потенциала организации.
6. Какие коэффициенты используются для оценки эффективности маркетингового потенциала?
7. Раскройте содержание материальных маркетинговых ресурсов организации.
8. Раскройте содержание нематериальных маркетинговых ресурсов организации.
9. Как определяется абсолютная эффективность использования маркетингового потенциала организации?
10. Как определяется относительная эффективность использования маркетингового потенциала организации?

Список литературы

Основная литература

1. Управление маркетингом: Учеб. пособие / Под ред. И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вуз. учебник, 2009. - 416 с.: 60x88 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0112-4, 2000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=189881>
2. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: Учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005383-7, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=363850>
3. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование: учебное пособие / О.В. Китова; РЭА им. Г.В. Плеханова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003766-0, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=180316>

Дополнительная литература

1. Иванов В.В. Модель системы эффективного управления недвижимостью / Иванов В.В., Хан О.К. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005.-№5.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. /Ф. Котлер - СПб: Питер, 2005.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. / Ф.Котлер. - М.;СПб; Киев : Вильямс, 2007.
4. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности / Юрасов И. // Управление персоналом. - 2005.- № 21.

Интернет источники

1. Бизнес-процессы - основа эффективного управления предприятием <http://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html>
2. Крутова Е.А. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ <http://www.nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>

3. М. Рыбаков Описание и оптимизация бизнес-процессов компании http://mrybakov.ru/business/strategy/strategy_consulting/business_processes_optimization/
4. Маркетинговое управление и управление маркетингом <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/20.html>
5. Моделирование бизнес-процессов <http://script-coding.com/bp.html>